



## Utbildning i stället för uppsägning

### En studie på ABB i Ludvika



Studien har genomförts av Lena Bäcker.

När ett företag går dåligt härskar ofta paniken. Det korta perspektivet tar överhanden och personal avskedas. Ett av ABB-bolagen i Ludvika, ABB Power Systems AB, fann en annan lösning, när övertaligheten började göra sig kännbar hösten 1997. Man beslutade sig för att bl.a. erbjuda sin personal ett utbildningspaket.

Denna rapport innehåller en utvärdering av satsningen. Den kvantitativa utvärderingen visar att det kostade ca 500 000 kr mindre per person att låta personalen utbilda sig under tre år jämfört med att avskeda och nyrekrytera.

#### Problemställning - hur hantera övertalighet?

När man i ett stort företag måste minska personalstaben finns det flera olika alternativ att ta till som förtidspension, omplacering, utlåning, utbildning och avsked. En valsituation uppstår. Ska företaget erbjuda förtidspensioner för äldre anställda eller försöka omplacera viss personal. Ett dilemma vid omplacering kan uppstå genom att lågutbildad personal är mer svårplacerad än högutbildade. Ett vanligt förekommande beslut inom industrin idag är uppsägning. Skall företaget avskeda personal och vänta in högre beläggning och senare nyanställa extern, nyutbildad personal? Eller ska företaget satsa på ett kompetensutvecklingsprojekt för den egna personalen?



ABB Power Systems kontorsbyggnad i Ludvika

Detta faktablad i serien *att...* informerar bygger på en C-uppsats i ämnet personalekonomi vid Högskolan Dalarna med Lena Bäcker som författare (2002). Studiens syfte var att utvärdera konsekvenserna och effekterna av en unik satsning som ABB Power Systems AB i Ludvika gjorde vid kraftigt vikande beläggning 1997.

## Bakgrund

ABB Power Systems AB, som ligger i Ludvika, är ett anläggningsbolag där varje order är unik och mycket stor. Företagets order uppgår ofta till miljardbelopp. Delar av produktionen sker även inom ABB Power Systems AB. Då varje order är så omfattande kräver den mycket personal. En svacka i orderingsgången inträffade 1997, då ABB Power Systems AB fick en stor order till Malaysia - Bakunprojektet - som sedan annullerades av kunden.

Beläggningen gick ner avsevärt, eftersom stora resurser var avsatta för denna order. En befarad övertalighet gjorde att företaget skapade ett handlingsprogram som kallades P30-projektet. P30 stod för att 30 personer förväntades bli övertaliga, en övertalighet som emellertid inte uppstod eftersom åtgärder vidtogs. P30-projektet innehöll från början olika åtgärder för att möta det uppkomna läget, bl.a. förtidspensionering och omplacering.

Bland övriga åtgärder som erbjöds var en förfrågan om utbildning till den personal som hade mindre än 80 högskolepoäng. Man fick studera under ett till tre år med tjänstledighet. Enligt förslaget skulle företaget och den anställde göra en ekonomiskt generös överenskommelse för att underlätta studiekostnaden. Elva personer, i

detta fall enbart tjänstemän, antog förslaget och genomförde gymnasie- och högskolestudier. Åtta av dessa personer kom tillbaka i arbete på ABB Power Systems AB. Två andra personer var vid samma tillfälle i slutskedet av sina studier och skulle börja med sina examensarbeten, som skrevs hos ABB Power Systems AB. En person har sagt upp sin anställning.

Den nedan presenterade analysen avser att uppskatta de kvalitativa effekterna av utbildningen samt att göra en kvantitativ utvärdering av kostnaderna för satsningen jämfört med kalkylalternativet avsked och nyrekrytering till de befattningar som den omskolade personalen hade haft.

Resultatet av undersökningen visade att samtliga personer som utbildade sig har kommit tillbaka till företaget med en högre kompetens och ett avsevärt stärkt självförtroende. Trivseln i arbetet ökade och man fick mer avancerade arbetsuppgifter. Från företagets sida är man mycket

positiva till resultatet.

Erbjudandet vände sig framför allt till de lägst utbildade grupperna, där kvinnorna var första målgruppen. Sekreterare, gymnasieekonomer och dokumentatörer riskerade att drabbas hårt av den låga beläggningen. I detta läge hade ABB Power Systems AB 250-300 personer med lägre utbildning än 80 högskolepoäng. Företaget ville genom förslaget få upp kompetensnivån i den aktuella gruppen. Det som var aktuellt var att läsa in grundskole- eller gymnasiekompetens, men även högskolestudier var en möjlighet för en del. Företaget önskade ge de lite äldre medarbetarna, som oftast har familj, en möjlighet att studera med bra villkor och inte alltför stora lån. Studievägladare bjöds in och var och en kunde beställa tid för att få råd till en lämplig studieväg. Erbjudandet mottogs med intresse men utfallet, d v s det antal som verkligen anmälde sig, var förvånansvärt lågt.

Olika åsikter framfördes inför erbjudandet. En del ansåg att det



*En 3G-ventil som ska exporteras till Kina testas.*

var ett mycket förmånligt erbjudande som gav dem en chans att börja läsa. Andra tyckte att erbjudandet var för "lågt" och ville ha bibehållen lön under studietiden. Ytterligare några personer ansåg att de var för gamla för att läsa eller att de helt enkelt inte var intresserade av att studera. Vissa personer hade åsikten att de inte skulle klara av studierna. Orsakerna var således många till att endast 13 personer antog erbjudandet.

### **Kvantitativt resultat**

Den samlande bilden av intervjupersonerna är att samtliga hade haft intentionen att fortsätta studera innan företagets erbjudande kom. De fick det tillfälle de väntat på. Studiestödet gav dem möjlighet att läsa på mer fördelaktiga villkor. De aktuella personerna höjde sin kompetens avsevärt och företaget fick tillbaka ett större kompetenskapital än man hade haft tidigare. Majoriteten av gruppen var kvinnor. Intervjuundersökningens resultat visar:

- Att samtliga personer kände att det var mycket motiverande att få detta erbjudande.
- Alla poängterade att självförtroendet hade stärkts, inte bara av att de klarade studierna, utan även av att få en bredare och djupare kunskap.
- Samtliga trivs bättre med sina nya arbeten. De har fått mer avancerade arbetsuppgifter.
- Alla nämnde att möjligheterna att få högre lön var en viktig motivationsfaktor.
- Samtliga svarade att de höjt företagets kompetenskapital.
- Företaget anser att satsningen var mycket positiv.



*Anne Christin Lerström var en av dem som tog möjligheten att studera.*

### **Kvantitativt resultat i sammandrag**

Den totala kostnaden för företaget avseende en person som studerat i 3 år var 181 000 kr eller totalt 211 800 kr. En avvecklingskostnad med ungefär 30 procents minskad effektivitet de sista tre månaderna hade som alternativ kostat företaget upp emot 50 000 kr. Det är inte säkert att en sådan effektivitetsminskning inträffar men antagandet är ändå lågt räknat eftersom avgångsvederlag oftast utgår i en sådan här situation. Därtill kommer en nyrekryteringskostnad av en person med en utbildning motsvarande majoriteten av gruppen, som skulle kostat företaget en schablonkostnad på c:a 650 000 kr per person, där introduktionskostnaden utgör största delen.

En avveckling och en nyrekrytering skulle kalkylmässigt ha kostat ABB 50 000 kr + 650 000 eller cirka 700 000 kr räknat i grova tal. Om denna summa jämförs med vad "omkvalificeringssatsningen" kostat ABB totalt blir resultatet c:a 700 000 kr - 211 800 kr eller i runda tal ungefär 500 000 kr. Det kostade m.a.o. cirka 500 000 kr mindre per

person att låta den egna personalen utbilda sig under 3 år än vad en uppsägning och nyrekrytering sannolikt skulle ha kostat. Den största kostnadsbesparingen ligger i upplärningstiden.

### **Författarens reflektioner**

När ett storföretag har en kraftigt minskad orderingång är utbildning en bra lösning under några år tills orderingången eventuellt har ökat igen. När omplaceringsmöjligheter och naturlig rörlighet inte finns, är utbildning ett intressant alternativ till permittering. Då kan företaget erbjuda den lägst utbildade personalen ett kompetensutvecklingsalternativ och därmed höja sitt kompetenskapital.

När en övertalighetssituation uppstår ökar den naturliga rörligheten. Den personal som först rör sig är oftast den välutbildade eller de som är mest driftiga, enligt personalavdelningen. Den lågutbildade personalen är mer svårplacerad än den högutbildade personalen. Denna utbildnings-satsning gynnade personal med låga kvalifikationer.

De personer som har arbetat i ett företag ett antal år är rutinerade och har ett visst arbetstempo. När de börjar studera, lägger de ner samma energi på skolarbetet. De har lång arbetslivserfarenhet och en bred referensram från sitt arbetsliv. Det finns många fördelar med att läsa som vuxen. Om det dessutom finns ett ekonomiskt stöd i form av studiebidrag ifrån företaget ifråga, som underlättar speciellt för dem som har försörjningsbörda, blir det inte sämre. ”Det är aldrig för sent att börja studera”, som en person uttryckte det.



En anläggning i Brasilien, byggd av ABB.

### Att-projektets reflektioner

Att-projektet arbetar i första hand med småföretag och deras framtida utvecklingsmöjligheter i Dalarna och frågan är vad detta exempel från ett storföretag kan bidra med till företag med få anställda? Vi är övertygade om att exemplet från ABB Power Systems AB i Ludvika trots allt kan ge mindre företag vissa erfarenheter som handlar om svårigheterna att alltid anpassa personalstyrkan till aktuella och säkra order.

Utbildningsnivån i flertalet mindre företag i Dalarna kan höjas hos merparten av personalen i och med att kundernas krav på produktionens kvalitet ständigt ökar. Ny teknik och samarbeten med andra företag talar i samma riktning. Att ha en beredskap för aktiva insatser i ett läge där personalbehovet kan krympa på det enskilda företaget tjänar varje företagsledare på. Minskning av personalstaben är kanske inte alltid det bästa alternativet.

#### Tidigare informationsblad från att...projektet

1. Närhet till kunskap kan möta tillverkningsföretagens strävan att förbättra arbetsmiljön. Nov. 2001.
2. Satsningar på arbetsmiljö och ledarskap i industrin kan möta ungdomars förväntningar på arbetslivet. Jan. 2002.
3. Bättre arbetsmiljö och ökat personalinflytande kan möta ungdomars förväntningar på industriarbete. Feb. 2002.
4. Utvecklingsarbete ger Avesta attraktivare arbetsplatser inom verkstadsindustrin. Mars 2002.
5. Vaddå att...???. April 2002.
6. Industriprogrammet i Avesta, från kris till succé. Sept. 2002.
7. Attraktiv timmerhusutbildning. Dec. 2002.
8. Korta beskrivningar av ett antal olika delprojekt. Feb. 2003.
9. Teknik i all enkelhet. Juni 2003.

#### Faktaruta att...projektet

Resursplattformen *att...* skall inspirera, koordinera, stödja och genomföra insatser som på kort och lång sikt bidrar till att göra tillverkningsföretagen i Dalarna attraktiva och minskar deras rekryteringsproblem för att säkra en långsiktig tillväxt. Visionen är att Dalarna och dess företag ska bli nationellt och internationellt uppmärksammade för en medveten utveckling för ett attraktivt arbetsliv i en attraktiv livsmiljö. I *att...* -plattformen ingår ett femtontal personer från bl.a. Högskolan Dalarna, Arbetslivsinstitutet och IUC Dalarna AB. *att...* finansieras av EU Mål 1 och 2, Arbetslivsinstitutet, Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, Högskolan Dalarna samt medverkande företag och organisationer.

Högskolan Dalarna • 781 88 Borlänge • tel 023/77 86 68 • fax 023/77 86 01 • www.du.se/att • infoatt@du.se

Hans Lundkvist  
projektledare  
hans@stegvis.com  
023-77 86 63  
070-554 92 68

Bengt Pontén  
Högskolan Dalarna  
bpo@du.se  
023/77 86 62  
070/374 47 63